

**PERHUBUNGAN ANTARA PERLAKUAN PEMBELANJAWAN DAN  
PRESTASI PENGURUSAN DI KALANGAN PENGETUA  
SEKOLAH MENENGAH DI MALAYSIA:  
PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI**

(The relationship between budgeting behavior and managerial performance of public secondary school principal in Malaysia: The influence of organizational commitment)

**oleh**

**ABDUL WALAD B ABDULLAH HADI**

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Sarjana Sastera**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA  
MAC 2003**

## PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH saya bersyukur kerana dengan izinNya saya berjaya menyempurnakan tesis ini.

Kejayaan saya ini tercapai berkat persefahaman dan penglibatan daripada banyak pihak. Kepada semua yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung saya ucapkan terima kasih yang tidak terhingga.

Secara tulus saya tujukan penghargaan saya kepada kenalan saya Dr. Yusserie Zainuddin yang selain berperanan sebagai penyelia formal juga merupakan seorang pendorong dan rakan wacana ilmiah yang informatif. Begitu juga kepada Puan Rogayah Bt. Abu Bakar (Ketua Pen. SU Kew 2) dari Bahagian Kewangan, Kementerian Pendidikan Malaysia yang memberikan maklumat persendirian berhubung pelaksanaan projek rintis perluasan kuasa sekolah sebagai PTJ. Tidak ketinggalan pengetua-pengetua SMK Abu Bakar Al Baqir (Bagan Serai), St. Michael (Ipoh) dan Maktab Melayu (semasa kajian ini dijalankan) yang saya temubual secara peribadi.

Tidak ketinggalan saya mengucapkan penghargaan kepada rakan seperjuangan Sdr. Nik Kamarulzaman (Kelantan), Bapak Jasman, Azhari dan Galumbang (Indonesia), Sdr Hafiz Ali (Sudan). Kepada Cik Siti Nurbaya, kenalan dan pelajar UM di atas kesudian beliau membantu saya mengendalikan pinjaman buku-buku daripada UM. Demikian juga kepada En Hamdan dan Zainol (Perspustakaan USM). Juga dorongan rakan-rakan sejawat dari sekolah lama saya SMK Methodist, Tg Malim, Perak.

Kepada kedua ibubapa saya Tuan Haji Abdullah Hadi dan Hajah Aminah yang sedang uzur, terima kasih di atas pengertian dan doa anda berdua. Tanpa anda berdua siapalah saya.

Akhir sekali kepada isteri yang tersayang, Pn. Habibah bt. Zakaria dan anak-anak Al Qomah (13), Ukkasyah (11), Miqdad (8), Mus'ab (4), Suhail (3), Nurul Izzah (1) dan seorang lagi yang bakal muncul (menunggu saat dilahirkan), pengertian dan sokongan anda semua telah meniupkan semangat kecekalan yang bukan kepalang dalam mencapai kejayaan ini.

Berlatarkan 'keriuhihrendahan' anda semualah, tesis bertajuk "Hubungan Perlakuan Pembelanjawan dan Prestasi Pengurusan di kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Malaysia: Pengaruh Komitmen Organisasi" ini dihasilkan. Wasallam.

2.2.4	Penilaian berasaskan Belanjawan	47
2.2.5	Manipulasi Belanjawan Yang Terjadi	54
2.3	Komitmen Organisasi sebagai Pembolehubah Pemoderat	56
2.3.1	Pengenalan Komitmen Afektif dan Komitmen Kontinuan Sebagai Pembolehubah Pemoderat	57
2.3.2	Konsep dan Definisi dan Kepentingan Komitmen Afektif dan Komitmen Kontinuan	60
2.3.3	Komitmen Afektif dan Kontinuan: Hubungan dengan Belanjawan	63
2.4	Ringkasan dan Kesimpulan	65

### **BAHAGIAN III – RANGKAKERJA TEORITIKAL DAN HIPOTESIS**

3.0	Pengenalan	67
3.1	Hubungan Perlakuan Pembelanjawan dan Prestasi Pengurusan	
3.1.1	Penyertaan dalam Penyusunan Belanjawan	69
3.1.2	Perhatian Peribadi terhadap Belanjawan	72
3.1.3	Penilaian Berasaskan Belanjawan	74
3.1.4	Manipulasi Belanjawan Yang Terjadi	77
3.2	Pembolehubah Penyederhana – Komitmen Afektif dan Komitmen Kontinuan	78
3.3	Prestasi Pengurusan: Konsep dan Prinsip	79
3.4	Hipotesis-hipotesis Kajian	82
3.4.1	Hubungan Perlakuan Pembelanjawan-Prestasi Pengurusan	
3.4.2	Hubungan Dimensi-dimensi Perlakuan Pembelanjawan dan Prestasi Pengurusan	88
3.4.3	Komitmen Afektif dan Komitmen Kontinuan – Sebagai Pembolehubah Penyederhana	84
3.5	Persamaan Matematik Kajian	89

## **BAHAGIAN IV – REKABENTUK DAN METODOLOGI**

4.0	Pengenalan	92
4.1	Isu Metodologikal Kajian Perakaunan Pengurusan	
4.1.1	Andaian Epistemologi dan Ontologikal	93
4.2	Kaedah Kajian	94
4.3	Kajian Rintis	95
4.4	Pembentukan Soal Selidik	97
4.5	Persampelan	98
4.5.1	Pemilihan Sampel	99
4.5.2	Saiz Sampel	100
4.5.3	Profil Sampel	102
4.6	Tahap Analisis	106
4.7	Teknik Pengumpulan Data	107
4.8	Teknik Analisis Statistik	
4.8.1	Mengkod dan Mengklasifikasi Data	
4.8.2	Statistik Deskriptif	108
4.8.3	Penilaian Instrumen	
4.8.4	Analisis Korelasi	
4.8.5	Analisis Regresi	109
4.9	Pengukuran Pembolehubah	110
4.9.1	Penyertaan dalam Penyusunan Belanjawan	
4.9.2	Perhatian Peribadi terhadap Belanjawan	111
4.9.3	Penilaian Berasaskan Belanjawan	112
4.9.4	Manipulasi Belanjawan Yang Terjadi	113
4.9.5	Komitmen Afektif	114
4.9.6	Komitmen Kонтinuan	115
4.9.7	Prestasi Pengurusan	116
4.10	Ringkasan	117

## **BAHAGIAN V – ANALISIS DAN PENEMUAN KAJIAN**

5.0	Pengenalan	119
5.1	Kesahan Butiran-butiran Skala Kajian	
5.2	Kebolehpercayaan Skala Kajian	123
5.3	Pemeriksaan Data	125
5.3.1	Lineariti	
5.3.2	Homoskedastisiti	126
5.3.3	Normaliti	127
5.4	Statistik Deskriptif	128
5.5	Matriks Korelasi Pembolehubah	129
5.6	Keputusan-keputusan Ujian Hipotesis	132
5.6.1	Hipotesis 1	
5.6.2	Hipotesis 1a dan 1b	134
5.6.4	Hipotesis 1c dan 1d	135
5.6.6	Hipotesis 2	136
5.6.7	Hipotesis 2a dan 2b	137
5.6.9	Hipotesis 2c dan 2d	138
5.6.11	Hipotesis 3, 3a, 3b, 3c dan 3d	139
5.6.12	Hipotesis 4, 4a, 4b, 4c, dan 4d	142
5.6.13	Hipotesis 5, 5a, 5b, 5c dan 5d	145
5.6.14	Hipotesis 6, 6a, 6b, 6c dan 6d	148
5.6.15	Hipotesis 7, 7a, 7b, 7c dan 7d	151
5.6.16	Hipotesis 8, 8a, 8b dan 8d	153
5.6.17	Hipotesis 8c	156
5.6.18	Hipotesis 9, 9a, 9c dan 9d	159
5.6.19	Hipotesis 9b	162
5.7	Ringkasan Keputusan	166

## **BAHAGIAN VI – PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

6.0	Pengenalan	170
6.1	Perbincangan	
6.1.1	Perlakuan Pembelanjawan dan Prestasi Pengurusan	171
6.1.2	Penyertaan dalam Penyusunan belanjawan dan Prestasi Pengurusan	174
6.1.3	Perhatian Peribadi terhadap Belanjawan dan Prestasi Pengurusan	176
6.1.4	Penilaian Berasaskan Belanjawan dan Prestasi Pengurusan	177
6.1.5	Manipulasi Belanjawan Yang Terjadi dan Prestasi Pengurusan	180
6.1.6	Pengaruh Komitmen Afektif ke atas Hubungan Perlakuan Pembelanjawan dan Prestasi Pengurusan	181
6.1.7	Pengaruh Komitmen Kontinuan ke atas Hubungan Perlakuan Pembelanjawan dan Prestasi Pengurusan	184
6.2	Ringkasan Perbincangan	185
6.3	Sumbangan teoritikal	186
6.4	Implikasi Kajian	187
6.5	Batasan-batasan Kajian	191
6.6	Cadangan Pada Masa Hadapan	192
6.7	Kesimpulan	193
<b>BIBLIOGRAFI</b>		194

## **LAMPIRAN**

- A. SOAL SELIDIK KAJIAN
- B. SURAT KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN
- C. BILANGAN SEKOLAH MENENGAH MENGIKUT JENIS  
DAN NEGERI (31 JAN 2001)
- D. PLOT REGRESI PARTIAL

- E. PLOT STANDARDIZED RESIDUAL
- F. HISTOGRAM & PLOT P-P NORMAL
- G. KEPUTUSAN REGRESI PRESTASI PENGURUSAN PENGAJARAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN
- H. REGRESI (STEPWISE) PRESTASI PENGURUSAN PENGAJARAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN
- I. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN PENTADBIRAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN
- J. REGRESI (STEPWISE) PRESTASI PENGURUSAN PENTADBIRAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN
- K. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN PENGAJARAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN DAN KOMITMEN AFEKTIF DAN KESAN INTERAKSI KEDUA-DUANYA
- L. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN PENTADBERAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN DAN KOMITMEN AFEKTIF DAN KESAN INTERAKSI KEDUA-DUANYA
- M. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN PENGAJARAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN DAN KOMITMEN KONTINUAN DAN KESAN INTERAKSI KEDUA-DUANYA
- N. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN PENTADBIRAN TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN DAN KOMITMEN KONTINUAN DAN KESAN INTERAKSI KEDUA-DUANYA
- O. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN
- P. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN DAN KOMITMEN AFEKTIF DAN KESAN INTERAKSI KEDUA-DUANYA
- Q. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN (N=70)
- R. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN (N=107)

- S. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL  
TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN DAN KOMITMEN  
KONTINUAN DAN KESAN INTERAKSI KEDUA-DUANYA
- T. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL  
TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN (N=86)
- U. REGRESI PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL  
TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN (N=88)
- V. REGRESI (STEPWISE) PRESTASI PENGURUSAN GLOBAL  
TERHADAP PERLAKUAN PEMBELANJAWAN
- W. KORELASI ANTARA KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN  
KONTINUAN, KOMITMEN KONTINUAN PENGORBANAN-TINGGI  
DAN KOMITMEN KONTINUAN PILIHAN-RENDAH

### SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	
2.1	Dimensi-dimensi Perlakuan Pembelanjawan	26
2.2	Konstruk Teoritik Dimensi-dimensi Perlakuan Pembelanjawan	
	Kajian-kajian Yang Lalu dan Kajian Ini.	31
2.3	Pembolehubah Personaliti dalam Kajian-kajian yang lalu	56
2.4	Komitmen Organisasi dalam Kajian perakaunan	57
2.5	Hubungan Pembolehubah Komitmen Organisasi dengan	
	Pembolehubah Natijah	62
4.1	Rangka Populasi Pengetua Sekolah PTJ	102
4.2	Sampel Pengetua Sekolah PTJ	104
4.3	Profil Sosio-Biografi Pengetua Sekolah	105
5.1	Analisis Faktor Semua Pembolehubah Kajian	120
5.2	Ujian Levene Lineariti Pembolehubah Berpasangan	126
5.3	Statistik Deskriptif	128
5.4	Korelasi antara Semua Pembolehubah	130



5.5	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Pengajaran terhadap Perlakuan Pembelanjawan	133
5.6	Keputusan Regresi (stepwise) Prestasi Pengurusan Pengajaran terhadap perlakuan Pembelanjawan	134
5.7	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Pentadbiran terhadap Perlakuan Pembelanjawan	136
5.8	Keputusan Regresi (stepwise) Prestasi Pengurusan Pentadbiran terhadap Perlakuan Pembelanjawan	137
5.9	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Pengajaran terhadap Perlakuan Pembelanjawan dan Komitmen Afektif dan Kesan Interaksi Kedua-duanya	140
5.10	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Pentadbiran terhadap Perlakuan Pembelanjawan dan Komitmen Afektif dan Kesan Interaksi Kedua-duanya	143
5.11	Keputusan regresi Prestasi Pengurusan Pengajaran terhadap Perlakuan Pembelanjawan dan Komitmen Kontinuan dan Kesan Interaksi Kedua-duanya	146
5.12	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Pentadbiran terhadap Perlakuan Pembelanjawan dan Komitmen Kontinuan dan Kesan Interaksi Kedua-duanya	149
5.13	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Global terhadap Perlakuan Pembelanjawan	152
5.14	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Global terhadap Perlakuan Pembelanjawan dan Komitmen Afektif dan Kesan Interaksi Kedua-duanya	154
5.15	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Global terhadap Perlakuan Pembelanjawan (bagi kedua-dua sampel kecil)	157
5.16	Skor Purata Prestasi Pengurusan Global	159
5.17	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Global terhadap Perlakuan Pembelanjawan dan Komitmen Kontinuan dan Kesan Interaksi Kedua-duanya	160

5.18	Keputusan Regresi Prestasi Pengurusan Global terhadap Perlakuan Pembelanjawan (bagi kedua-dua sampel kecil)	163
5.19	Skor Purata Prestasi Pengurusan Global	166
5.23	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis-hipotesis Kajian	168

## SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk	
2.1	Model Perlakuan Pembelanjawan	21
2.2	Penggolongan Pembolehubah ke dalam Konstruk Teoritikal	26
2.3	Carta Organisasi Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Sekolah	46
3.1	Model Hubungan Perlakuan Pembelanjawan, Komitmen Organisasi dan Prestasi Pengurusan	81
4.1	Carta Organisasi Pengurusan Kewangan KPM	106
5.1	Geraf Interaksi Dua-hala Komitmen Afektif dan Perhatian peribadi terhadap Belanjawan	159
5.3	Geraf Interaksi Dua-hala Komitmen Kontinuan dan Manipulasi Belanjawan Yang Terjadi	166
5.2	Peratus Varians Prestasi Pengurusan Pengajaran	167
5.3	Peratus Varians Prestasi Pengurusan Pentadbiran	

## ABSTRACT

This study examines whether there is a relationship between budgeting behaviour and managerial performance in public sector. Participation in budget-setting, personal attention to budget, evaluation by budget and budget manipulation that occurs, have been recognized as dimensions of budgeting behaviour, which is operated at scale of individual level. The relation between budgeting behaviour and managerial performance has been examined in several accounting studies with conflicting results. The conflicting evidence may reflect the influence of a contingency variable, two dimensions of organizational commitment. According to the theory presented in the study, for individuals with strong affective commitment, budgeting behaviour and managerial performance are positively related and are inversely related for individuals with weak affective commitment. According to the theory too, for individuals with strong continuance commitment, budgeting behaviour and managerial performance are inversely related and are positively related for individuals with weak continuance commitment. Responses from 177 public secondary school principal's and their superior, education district officer from inside the country have been collected for the purposes of this study. Data collection has been done through survey questionnaire methods. Data has been analysed using hierarchical moderated regression analysis. Result of the study shows there is relationships between almost all of the dimensions of budgeting behaviour and two dimensions of managerial performance, instructional and administrative managerial performance, albeit low, but not with global managerial performance (superior-rated). Participation in budget-setting and personal attention to budget emerge as a the most powerful dimension of budgeting behaviour. This study fail to find any interaction effect between budgeting behaviour and both affective and continuance commitment, which is affecting instructional and administrative managerial performance. Anyway, two marginal cases of interaction effect had been found between evaluation by budget and affective commitment and personal attention to budget and continuance commitment, which was affecting global managerial performance. The findings implied that certain dimensions of both the organizational commitment and budgeting behaviour should be increased (or reduced) to enhanced managerial performance of public secondary school principal's.

## ABSTRAK

Kajian ini menguji sama ada terdapat hubungan antara perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan dalam sektor awam. Penyertaan dalam penyusunan belanjawan, perhatian peribadi terhadap belanjawan, penilaian berasaskan belanjawan dan manipulasi belanjawan yang terjadi dikenalpasti sebagai dimensi perlakuan pembelanjawan kajian ini yang beroperasi pada skala peringkat individu. Hubungan perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan di dalam karya perakaunan menghasilkan keputusan yang berkonflik, sekali gus membuktikan kemungkinan pengaruh pembolehkan pemoderat, komitmen organisasi. Mengikut teori yang dibentangkan dalam kajian ini, individu yang tinggi komitmen afektif mereka, perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan berhubungan secara positif manakala hubungan itu akan sonsang bagi individu yang rendah komitmen afektif mereka. Mengikut teori itu juga, individu yang tinggi komitmen kesinambungan mereka, perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan berhubungan secara sonsang manakala hubungan itu akan positif bagi individu yang rendah komitmen kesinambungan mereka. Gerak balas daripada 177 pengetua sekolah menengah dan pihak atasan mereka, pegawai pendidikan daerah dari dalam negara dipungut bagi tujuan kajian ini. Pemungutan data dilakukan mengikut kaedah tinjauan soal selidik. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda berhierarki. Hasil yang diperolehi daripada kajian menunjukkan hampir semua dimensi perlakuan pembelanjawan mempunyai hubungan dengan dua dimensi prestasi pengurusan, prestasi pengurusan pengajaran dan prestasi pengurusan pentadbiran, sungguhpun agak lemah, tetapi tidak dengan prestasi pengurusan global (pengadaran atasan). Penyertaan dalam penyusunan belanjawan dan perhatian peribadi terhadap belanjawan muncul menjadi dimensi perlakuan pembelanjawan paling berpengaruh. Kajian ini gagal memperolehi sebarang kesan interaksi perlakuan pembelanjawan dengan kedua-dua komitmen afektif dan kesinambungan yang mana mempengaruhi prestasi pengurusan pengajaran dan prestasi pengurusan pentadbiran. Walau bagaimanapun terdapat dua kes terpencil kesan interaksi antara penilaian berasaskan belanjawan dan komitmen afektif, dan perhatian peribadi terhadap belanjawan dan komitmen kesinambungan yang mana mempengaruhi prestasi pengurusan global. Dapatan kajian ini memberi implikasi dimensi-dimensi tertentu perlakuan pembelanjawan dan komitmen organisasi, perlu ditingkatkan (atau diturunkan) bagi meningkatkan prestasi pengurusan pengetua sekolah menengah.

## GLOSARI

Beberapa kependekan (akronim) yang digunakan dalam kajian ini adalah seperti berikut:-

EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPPK	Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan
KSU KPM	Ketua Setiausaha Kementerian Pendidikan Malaysia
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MBS	Modified Budgeting System
PTJ	Pusat Tanggungjawab
PK	Pusat Kos
PPD	Pegawai Pendidikan Daerah
SAGA	Standard Accounting System for Government Agencies
SPM	Sistem Perakaunan Mikro

# BAHAGIAN I

## Pengenalan

### 1.0 Pengenalan

Belanjawan telah diakui sebagai alat kawalan organisasi yang penting (Horngren, 1981; Welch, Hilton dan Gordon, 1982) selain daripada penilaian prestasi, penstrukturan dan agihan tugas, peraturan dan undang-undang syarikat, harga pindahan dan lain-lain lagi. Sejak sekian lama mekanisme bagaimana belanjawan sebagai alat teknikal mencapai matlamat kawalan organisasi telah menjadi minat para pengkaji. Bermula daripada era Argyris (1952) yang mengenalpasti tekanan belanjawan, beberapa aspek perlakuan belanjawan yang lain-lain telah dikenalpasti oleh pengkaji-pengkaji dari semasa ke semasa. DeCoster dan Fertakis (1968) berjaya mengenalpasti satu set perlakuan pembelanjawan yang dipanggil sebagai *Budget-Induced Pressure* yang selanjutnya dihalusi oleh Swirienga dan Moncur (1975) menjadi tiga belas faktor (dilabel sebagai *Budget-Related Behaviour* atau BRB) manakala Williams, Macintosh dan Moore (1990) memperkemaskannya menjadi sepuluh faktor.

Berdasarkan penemuan Williams et al., (1990) dan Macintosh dan Williams (1992) dalam organisasi sektor awam dimensi-dimensi penyertaan dalam penyusunan belanjawan, perhatian peribadi terhadap belanjawan, penilaian berasaskan belanjawan dan manipulasi belanjawan yang terjadi akan dikaji dalam kajian ini. Dimensi penyertaan dalam penyusunan belanjawan dan perhatian peribadi terhadap belanjawan berada dalam konstruk pembelanjawan berpenyertaan (Merchant, 1981; Govindarajan, 1986) manakala dimensi penilaian berasaskan belanjawan dan manipulasi belanjawan yang terjadi berada dalam konstruk penekanan belanjawan dalam penilaian prestasi atau tekanan belanjawan (Hopwood, 1972, 1976). Tinjauan

selanjutnya menunjukkan kedua-dua konstruk tersebut menjadi aspek perlakuan pembelanjawan yang paling banyak dikaji (Shield dan Shield, 1998; Briers dan Hirst, 1990). Perlakuan pembelanjawan melalui konstruk-konstruk tersebut ditemui mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar yang dikaji iaitu prestasi pengurusan pengurus bawahan.

Kajian mengenai konstruk pembelanjawan berpenyertaan menunjukkan pertalian positif dengan prestasi pengurusan (Brownell 1982b; Cherington dan Cherington, 1973; Merchant, 1981; Kenis, 1979; Govindarajan, 1986). Sungguhpun mereka menemui hubungan positif namun hubungan itu tidak universal kerana kebanyakan kajian itu melibatkan pembolehubah penambah (*additive*) melalui beberapa pembolehubah pencelah dan pemoderat. Di antara pembolehubah penambah yang dapat menerangkan hubungan pembelanjawan berpenyertaan-prestasi kerja adalah motivasi (Brownell dan Hirst, 1986), maklumat berhubung-kerja (Magner, Welker, dan Campbell, 1996), kekaburan peranan (Chenhall dan Brownell, 1986).

Kajian ini mengambil pendekatan menyokong bahawa pertalian perlakuan pembelanjawan-prestasi pengurusan bukanlah secara langsung tetapi bersambung-sambung dalam satu rangka yang lebih panjang yang mengandungi beberapa mata rantai (Murray, 1990). Kajian ini menyokong teori matlamat Locke (Locke dan Latham, 1990) yang menunjukkan mekanisme penyertaan meningkatkan prestasi melalui pengoperasian beberapa faktor, iaitu tingkat matlamat, komitmen matlamat dan akhir sekali motivasi. Kajian ini akan menguji hubungan antara konstruk pembelanjawan berpenyertaan dan prestasi pengurusan sahaja, dengan mengandaikan mekanisme hubungan itu terjalin mengikut konteks yang diutarakan oleh teori matlamat Locke (Murray, 1990).

Konstruk penekanan belanjawan dalam penilaian prestasi menjadi topik pertikaian di kalangan pengkaji-pengkaji belanjawan kerana kesannya ke atas

motivasi, perlakuan berhubung kerja dan seterusnya prestasi. Keputusan kajian menunjukkan kesan prestasi konstruk penekanan belanjawan dalam penilaian prestasi adalah saling bercanggah. Konflik keputusan mengenai konstruk tersebut terserlah melalui kajian Hopwood (1972, 1976) yang menemui konstruk penekanan belanjawan dalam penilaian prestasi yang kaku dan bersifat penghukum meningkatkan ketegangan berhubung kerja manakala Otley (1978) menemui konstruk penekanan belanjawan dalam penilaian prestasi meningkatkan prestasi belanjawan. Konflik keputusan tersebut seakan-akan melandasi setiap penemuan yang berbeza-beza di dalam kajian-kajian selanjutnya (Brownell, 1982b). Secara umum mekanisme konstruk penekanan belanjawan dalam penilaian prestasi merendahkan prestasi boleh dijelaskan melalui tindakan pengurus lebih cenderung mencipta pengenduran belanjawan, terlibat dalam perakaunan *kreatif*, berpunca daripada kecenderungan untuk meninggikan peluang mencapai sasaran belanjawan (Onsi, 1973), selain daripada kesan negatif ke atas ketegangan kerja dan kepuasan kerja kerana belanjawan dianggap tidak lengkap sebagai petunjuk keseluruhan prestasi kerja (Kenis, 1979). Sungguhpun begitu Hirst dan Yetton (1984) menemui dimensi tersebut menambah motivasi pengurus untuk lebih menyertai proses pembelanjawan kerana skor yang tinggi dalam dimensi tersebut mengurangkan kekaburan peranan pengurus. Begitu juga Galbraith (1977) menyatakan jika matlamat belanjawan ditangani sebagai komitmen organisasi, bilangan penyimpangan daripada rancangan adalah rendah dan jumlah komunikasi yang lebih rendah diperlukan untuk mengekalkan penyelarasan.

Selanjutnya kajian ini menyarankan hubungan perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Dua dimensi komitmen organisasi yang terdiri daripada komitmen afektif dan komitmen kesinambungan diperkenalkan sebagai pemoderat hubungan tersebut. Komitmen afektif yang sering ditemui mempunyai



hubungan positif dengan natijah organisasi yang baik dijadikan pembolehubah pemoderat penguat (*enhancer*) hubungan tersebut manakala komitmen kesinambungan yang sering ditemui mempunyai hubungan negatif dengan natijah organisasi yang buruk dijadikan pembolehubah pemoderat pelemah (*neutraliser*) kajian ini.

### 1.1 Latar belakang Masalah

Pembaharuan sektor awam telah berjalan secara berterusan. Sejak kebelakangan ini perkembangan tersebut bertambah kuat kesan daripada keperluan menangani cabaran globalisasi perdagangan dan industri. Selain konsep-konsep sedia ada seperti pengurusan berasaskan objektif, pengurusan berjalan keliling, kumpulan kawalan mutu (QCC) dan lain-lain lagi, konsep-konsep dan teknik pengurusan moden yang terkini seperti pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), prinsip *empowerment*, pengurusan strategik, anugerah ISO 9002, dan prinsip kecacatan sifar diperkenalkan ke dalam sektor awam di Malaysia. Perkembangan ini dijangka akan membawa pengurusan sektor awam ke satu tahap yang lebih tinggi.

Selain daripada bidang pengurusan, pembaharuan dalam bidang kewangan dan perakaunan turut dialami sektor awam negara. Sebelum itu sektor awam beberapa negara maju seperti United Kingdom dan Sweden telah memperkenalkan perakaunan pengurusan dan kawalan pengurusan dalam kerajaan tempatan, hospital awam dan perbadanan awam (Jonsson, 1982; Pendlebury, 1994; Bourn dan Ezzamel, 1986). Di Malaysia, Jabatan Akauntan Negara dengan dibantu oleh Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) berganding bahu membuat pembaruan terhadap sistem pengurusan kewangan sektor awam negara yang birokratik dan kaku supaya menjadi lebih ringkas dan cekap. Sistem Belanjawan Merancang dan Memprogram (PPBS) yang diperkenalkan sejak

tahun 1965 telah mengalami kegagalan kerana memisahkan keputusan mengenai dasar dengan perkara-perkara kewangan, diubahsuai menjadi Sistem Belanjawan Diubahsuai (MBS) pada 1995 yang lebih menitikberatkan perhubungan diantara input, output dan impak dalam sesuatu program yang dirancang dengan tujuan mempertingkatkan kecekapan penggunaan sumber, akauntabiliti dan keberkesanan prestasi program. Prinsip pengesanan kos bagi sesuatu output, seperti yang menjadi amalan dalam perakaunan pengurusan sektor swasta telah mula diperkenalkan melalui Sistem Perakaunan Mikro (SPM). Adalah dijangkakan pengenalan elemen perakaunan pengurusan ini menjadikan pengurusan sektor awam lebih dinamik, berdaya saing dan cekap.

Akhirnya perubahan dalam sektor awam turut meresapi jabatan-jabatan di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) khasnya sekolah-sekolah menengah di dalam negara. Menteri Pendidikan mengumumkan konsep pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) akan dilaksanakan dalam semua peringkat pengurusan pendidikan dengan tujuan melaksanakan konsep tanpa kecacatan, menyerah kuasa yang lebih, peningkatan pencapaian dalam peperiksaan, mengurangkan masalah keciciran dan meningkatkan tahap kelulusan mata pelajaran (Berita Harian, 21/05/1995). Selain daripada itu beberapa pekeliling dan arahan telah dikeluarkan dari semasa ke semasa bagi mengarahkan sekolah menerapkan elemen-elemen konsep pengurusan moden seperti prinsip *empowerment* yang menekankan perluasan kuasa guru (Berita Harian, 17/05/1995), penambaan berterusan atau *kaizen*, kecacatan sifar, dan anugerah ISO 9002 dalam pentadbiran harian sekolah.

Perkembangan muktahir ini telah menimbulkan persoalan sejauhmana sekolah telah berubah ke arah pengurusan ala korporat dan unsur kawalan pengurusan telah dilaksanakan seperti yang digembar-gemburkan. Hofstede (1981) menjelaskan kemajuan sistem kawalan pengurusan dalam sektor awam bergantung kepada pembaikan dalam

empat aktiviti iaitu objektif yang jelas, output yang boleh ukur, kesan campurtangan yang diketahui, dan kebolehulangan hubungan sebab dan natijah. Masalahnya sejauhmana perubahan-perubahan yang terjadi mengaju ke arah tersebut.

Paling jelas perubahan tersebut dirasakan adalah apabila Bahagian Kewangan KPM melaksanakan perluasan kuasa belanjawan dalam struktur pentadbiran kewangan mereka melalui projek yang digelar “Projek Rintis Perluasan Kuasa Sebagai Pusat Tanggungjawab (PTJ) Kepada Sekolah”. Projek yang bermula dari tahun 2000 ini melibatkan lebih seratus buah sekolah menengah awam harian di Semenanjung Malaysia. Melalui langkah tersebut sekolah-sekolah menengah pusat kos (PK) dijadikan pusat tanggungjawab (PTJ), maka serentak dengan langkah tersebut pengetua sekolah menengah (selepas ini dinyatakan sebagai pengetua sekolah) berkenaan bertanggungjawab penuh terhadap perbelanjaan dan tanggungan pusat mereka mengikut peraturan yang sedia ada. Mereka dikehendaki bertanggungjawab sepenuhnya dalam perkara-perkara seperti gaji dan upah, elaun tetap, elaun lebih masa, perjalanan, sewaan, elaun guru ganti, dan penyelenggaraan. Sebelum itu sekolah-sekolah tersebut adalah pusat kos yang mana bertanggungjawab kepada jabatan pendidikan negeri (JPN) masing-masing. Kesediaan KPM menurunkan kuasa kepada pengurus bawahan (dari segi belanjawan) ini selari dengan prinsip *empowerment*. Sungguhpun projek ini bertaraf percubaan, dilaksanakan secara berperingkat-peringkat dan tertakluk kepada penilaian dari semasa ke semasa, langkah ini perlu mendapat sokongan dan pujian. Semua sekolah menengah berasrama penuh, vokasional dan teknik di seluruh negara dan harian di Sabah dan Sarawak sebelum ini telahpun menjadi PTJ. Istilah PTJ dan pusat kos yang digunakan dalam kajian ini adalah sebagaimana yang digunapakai mengikut takrifan KPM. Ditinjau dari segi pengertian konvensional bidang perakaunan pengurusan, kedua-dua PTJ dan pusat kos KPM tersebut adalah pusat perbelanjaan (pusat kos) kerana pusat

tanggungjawab tersebut tidak menjalankan fungsi pusat hasil dan pelaburan (Edmonds, Edmonds dan Tsay, 2000).

Perkembangan perluasan kuasa belanjawan ini telah mendorong kajian ini untuk menjadikan pengetua sekolah PTJ sebagai sampel kajian. Kajian ini menjangkakan pengetua sekolah PTJ mempunyai ciri-ciri perlakuan pembelanjawan yang hampir serupa dengan kes-kes pengurus bawahan sektor swasta atau pengurus sektor awam di Barat dalam kajian-kajian lalu, yang telah ditemui berupaya menjelaskan prestasi pengurusan mereka. Kajian ini akan menguji sama ada perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah juga berupaya meningkatkan prestasi pengurusan mereka.

Perlakuan pembelanjawan telah dibuktikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi pengurusan (Kenis, 1979, Swieringa dan Moncur, 1975). Hubungan antara perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan dikukuhkan dalam sektor awam melalui kajian Williams et al. (1990) dan Macintosh dan Williams (1992) bagi sampel jabatan-jabatan kerajaan agensi pusat, negeri dan kerajaan tempatan di Kanada. Penemuan Williams et al. (1990) menimbulkan harapan bahawa corak yang sama akan terjadi dalam sektor awam di Malaysia. Kajian ini menjangka akan terdapat hubungan antara perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah dan prestasi pengurusan mereka di sekolah.

Di Malaysia kajian mengenai hubungan langsung tingkat perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan di kalangan pengetua sekolah belum dilakukan. Walau bagaimanapun secara tidak langsung penemuan kajian-kajian mengenai pengurusan sekolah membayangkan tingkat perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah adalah berbeza-beza serta mempengaruhi prestasi pengurusan mereka. Ramlan Sulaiman (1988) mengkaji dan menemui pengetua menganggap pentadbiran kewangan sekolah sebagai tugas utama mereka mengatasi tugas-tugas lain seperti pengurusan am,

perhubungan masyarakat, pelajar, kurikulum dan pengajaran dan guru sekolah. Manakala Shahril Marzuki (1993) dalam kajiannya menemui pengurusan kewangan sekolah ditangani oleh kerani dan guru sahaja kerana pentadbir sekolah dibebankan dengan teruk oleh kerja-kerja sekolah atau tidak mempunyai pengetahuan dan kemahiran mengurus dana sekolah. Kajian Abdullah Sani bin Yahya (1995) pula menemui pengalaman dan perkhidmatan sebelum menjadi guru besar dan kursus asas guru besar tidak mencukupi untuk meningkatkan perancangan dan pengurusan kewangan sekolah sehingga menjejaskan prestasi akademik pelajar. Omardin bin Ashaari (1996) dalam karyanya pula menyatakan faktor peribadi pengetua sekolah seperti kemahiran, kepimpinan dan sikap pengetua sekolah itu sendiri mempunyai kaitan rapat bagi menjayakan pengurusan kewangan sesebuah sekolah itu (m.s. 336). Sehubungan dengan itu dijangka akan terdapat tingkat perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah yang berbeza-beza akan mempengaruhi prestasi pengurusan mereka. Oleh itu kajian ini menguji secara empiris apakah hubungan antara tingkat-tingkat perlakuan pembelanjawan yang berbeza-beza tersebut dengan prestasi pengurusan mereka.

Selain daripada hubungan terus perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan, kajian ini cuba membuktikan sama ada hubungan perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan pengetua sekolah dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi mereka. Komitmen organisasi menarik perhatian para pengkaji kerana sering dikaitkan dengan natijah berhubung kerja yang positif seperti motivasi dan kepuasan kerja. Kajian-kajian dalam bidang perakaunan sebelum ini menggunakan komitmen organisasi dimensi tunggal (Nouri dan Parker, 1994, 1996, 1998; Magner *et al.*, 1996; Collins dan Lowensohn, 1995).

Kajian ini memperkenalkan komitmen organisasi dua dimensi yang terdiri daripada komitmen afektif dan komitmen kesinambungan. Komitmen afektif dijangka

berperanan sebagai penguat (*enhancer*) kerana individu bekerja dengan menjiwai nilai dan matlamat organisasi. Manakala komitmen kontinuan dijangka berperanan sebagai pelemah (*neutraliser*) kerana individu bekerja semata-mata sebagai satu tanggungjawab, keperluan (*necessity*) atau terpaksa.

Penemuan kajian-kajian lalu menunjukkan keadaan komitmen organisasi pekerja awam secara relatif agak rendah daripada swasta (Gortner, Mahler, dan Nicholson, 1987; Balfour dan Wechler, 1991). Adalah menjadi kepercayaan umum, pekerja sektor swasta dikatakan menyumbangkan sepenuh tenaga dan mempunyai pertimbangan lebih teliti manakala pekerja sektor awam menjalankan kerja yang mudah dan rehat lebih panjang (New Straits Times, 30/10/1993) atau bergaji rendah dan bekerja di bawah tahap keupayaan sebenar (New Straits Times, 24/07/1996).

Ekoran daripada tanggapan tersebut, desakan dan tuntutan agar semangat dan mutu perkhidmatan kakitangan awam ditingkatkan terus kedengaran. Dengan bilangan pekerja sektor awam dalam negara telah menjangkau hampir satu juta orang (New Straits Times, 15/03/1991) mereka diharapkan mampu memainkan peranan yang lebih besar. Sektor awam diharap berupaya menjadi regu kepada sektor swasta serta seterusnya menjadi pemangkin kepada pertumbuhan ekonomi negara. Pengharapan dan cabaran tugas yang tinggi menunggu pekerja sektor awam termasuk pengetua sekolah, supaya mereka lebih *committed* terhadap kerja. Masalahnya sejauhmanakah komitmen organisasi pekerja awam tersebut.

Bukti anekdot menemui tingkat-tingkat komitmen organisasi pengetua sekolah berbeza dari seorang ke seorang. Seseorang pengetua sekolah yang *committed*, dianggap seorang pengetua yang sanggup berkorban, setia, dedikasi, bersemangat tinggi, menghayati misi dan matlamat organisasi lebih daripada misi dan matlamat diri sendiri. Misi dan matlamat KPM dan sekolah amnya adalah memberi perkhidmatan pendidikan

dan meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Natijah daripada sikap terhadap organisasi yang positif maka pengetua sekolah akan melipatgandakan usaha dan produktiviti mereka secara rela dan ikhlas. Bukti menunjukkan pengorbanan dan perpaduan kumpulan (dengan organisasi) akan menimbulkan suasana harmoni yang menyumbang kepada kecemerlangan pelajar dalam akademik dan kejayaan gemilang membabitkan ehwal kurikulum (Berita Harian, 29/04/2002).

Di sebalik gambaran positif yang diberikan terdapat juga kes pengetua sekolah yang menganggap tugas mereka sebagai membebankan, tidak committed dan mencemuh tugas sendiri. Peristiwa kabinet negeri Sarawak mengarahkan tindakan segera diambil bagi mengatasi masalah guru besar dan guru 'malas' di negeri tersebut, yang antara lain bertindak pulang awal daripada masa sepatutnya, tidak patut berlaku (Berita Harian, 29/04/1997). Keadaan menjadi lebih teruk apabila pengetua sekolah membelakangkan etika dengan menyelewengkan wang sekolah (Berita Harian, 05/07/2000). Kenyataan Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (KPPK) mengenai lebih empat puluh peratus calon pengetua menolak jawatan tersebut menggambarkan krisis dalam komitmen organisasi (Berita Harian, 13/11/2001). Mereka memberikan alasan kerenah birokrasi iaitu sikap suka mengarah pegawai atasan kementerian, jabatan dan pegawai pendidikan sehingga mereka berasa meluat. Agak menghairankan mereka tetap bertindak sedemikian walaupun selepas gaji pengetua sekolah dinaikkan (13/12/2001). Situasi tersebut seakan-akan mengesahkan teori motivasi Herzberg (1968) yang mengandaikan faktor penyejahtera (*hygiene*) seperti kenaikan gaji sekiranya terdapat tidak meningkatkan motivasi sebaliknya faktor pemotivasi (*motivational*) seperti gaya pengurusan pengurus atasan yang negatif (suka mengarah) sekiranya terdapat akan merendahkan usaha dan produktiviti.

Oleh yang demikian masalah komitmen organisasi pengetua sekolah adalah masalah yang agak menarik untuk dikaji. Pemecahan masalah berhubung peranan dan kepentingan komitmen organisasi ini dijangka memberikan maklumat kepada organisasi KPM membentuk dasar baru berhubung perkara tersebut khususnya dalam konteks meningkatkan prestasi pengurusan pengetua sekolah. Dalam kajian ini sejauhmana komitmen organisasi akan berperanan sebagai pemoderat hubungan perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan akan ditentukan.

## 1.2 Kenyataan Masalah

Hari ini ramai yang bercakap tentang kecemerlangan sekolah. Tuntutan dan pengharapan ibubapa serta masyarakat setempat terhadap sekolah semakin lantang dan mendesak (Kementerian Pendidikan Malaysia, BPPP, 1992). Persoalan ini menarik perhatian kerana setiap ibubapa mahukan anak-anaknya berjaya dalam bidang pendidikan. Kejayaan tersebut penting bagi membolehkan anak-anak mereka mendapat pekerjaan yang boleh menjamin hidup mereka. Sehubungan dengan itu mereka meletakkan pengharapan yang tinggi kepada pengetua sekolah yang mereka anggap sebagai penentu kejayaan sebuah sekolah. Anggapan ibubapa tersebut memang wajar kerana beberapa sekolah yang tiada pengetua bertugas kerana tiada lantikan untuk beberapa bulan mengalami kemerosotan prestasi (Berita Harian, 18/09/1996). Oleh itu kajian ini menjadikan tingkat kecemerlangan akademik pelajar sekolah untuk mengukur prestasi pengurusan pengajaran pengetua sekolah.

Sungguhpun pengharapan ibubapa terhadap pengetua begitu tinggi, sebaliknya terdapat kajian yang menemui hanya dua puluh peratus masa pengetua sekolah ditumpukan kepada pengajaran (Howell, 1981). Kajian oleh KPPK dalam seluruh negara mendedahkan sebanyak tujuh puluh peratus guru besar dan pengetua sekolah tidak



memasuki kelas untuk mengajar, sekurang-kurangnya enam waktu seminggu dan enam puluh lima peratus guru besar dan pengetua sekolah sering meninggalkan sekolah kerana menghadiri pelbagai mesyuarat (Berita Harian, 15/06/1998). Walhal kajian Universiti Islam Antarabangsa (UIA) menemui prestasi sekolah lebih tinggi sekiranya pengetua sekolah peka dengan perubahan dalam kurikulum, kaedah pengajaran dan pembelajaran, dan penggunaan alat bantu mengajar yang terkini seperti komputer ataupun teknologi maklumat, serta masalah dihadapi oleh guru dan pelajar dalam kelas. Kebanyakan penyelidik menemui pengetua paling penting dalam mengusahakan perubahan sekolah dan menjayakan pelaksanaan program kemajuan (Hord dan Hall, 1987). Banyak kajian menunjukkan ada korelasi di antara kecemerlangan sesebuah sekolah dengan kepemimpinan pengetua. Pengetua ditemui sebagai faktor utama keberkesanan pengajaran (Sweeney, 1982) dan nadi (*nucleus*) kecemerlangan kemajuan sekolah (Edmonds, 1982). Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia mengakui bahawa pengetua sekolah merupakan pembolehubah kritikal dan penentu mutu sekolah yang dipimpin (Berita Harian, 28/01/2001).

Berdasarkan peranan dan tanggungjawab pengetua sekolah tersebut amat penting serta menarik perhatian masyarakat maka sampailah masanya ditentukan setakat manakah prestasi pengurusan pengetua sekolah menengah tersebut. Apakah hubungan prestasi pengurusan tersebut dengan perlakuan pembelanjawan mereka. Menentukan cara bagaimana prestasi pengurusan pengajaran pengetua sekolah boleh ditingkatkan adalah sangat penting kerana ia menentukan kemajuan pelajaran murid. Persoalan inilah yang menjadi pendorong untuk kajian ini dilaksanakan.

Selain daripada pencapaian akademik pelajar, prestasi pengurusan pengetua sekolah dinilai sama ada sekolah diurus dengan sempurna. Tinjauan terhadap karya bidang pendidikan menemui prestasi pengurusan pengetua sekolah terdiri daripada

sekurang-kurangnya dua komponen iaitu prestasi pengurusan pengajaran dan prestasi pengurusan pentadbiran (Hussein bin Mahmood, 1993; Kachar, 1989). Pengetua sekolah dinilai dari segi kebersihan, kegiatan kokurikulum serta kebijaksanaan mengatur program pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Mereka juga bertanggungjawab melaksanakan semua peraturan dan tuntutan dalam memantapkan sekolah. Kajian ini menggunakan dimensi-dimensi seperti pengurusan pengajaran dan kurikulum, kegiatan pelajar, komitmen guru, komunikasi dengan kakitangan bawahan, kehadiran dan disiplin pelajar dan tanggapan ibubapa terhadap sekolah bagi mengukur tingkat prestasi pengurusan pentadbiran pengetua sekolah.

Secara umum tingkat prestasi pengurusan pentadbiran pengetua sekolah berbeza-beza sesama sendiri. Sebahagian pengetua sekolah berada pada tingkat cemerlang, sebahagian yang lain berprestasi lembap. Kritikan oleh KPPK sendiri supaya pengetua sekolah digantikan dengan pegawai tadbir dan diplomat (PTD) kerana gagal menangani masalah hari pertama persekolahan seperti bilik darjah belum siap, kekurangan buku teks dan pelajar terpaksa membersihkan lumpur banjir, menjadi bukti perkara tersebut (Berita Harian, 05/01/2001). Pengetua sekolah sering dipersalahkan kerana tidak berupaya menangani masalah sosial remaja yang menjadi semakin gawat. Kes pelajar minum arak di dalam kelas, berjudi di asrama, membawa cakera padat video lucah ke sekolah, berzina dan pesta seks, dan aktiviti vandalisme di sekolah yang sering diwarwarkan dalam media juga mencetuskan kesangsian terhadap mutu kepimpinan pengetua sekolah (Azizah Lebai Nordin, 1997; Berita Harian, 16/08/2001). Lebih menyulitkan keadaan, guru-guru pula enggan membantu pengetua sekolah mengambil tindakan terhadap salah laku pelajar kerana bimbang pelajar terbabit akan mengambil tindak balas seperti memukul atau merosakkan harta benda guru dan tindakan liar ibu bapa mereka (Berita Harian, 03/03/1997).

Pengetua sekolah dinilai sama ada berupaya mengawal dan memotivasikan sikap guru dan kakitangan di bawah jagaan mereka. Malangnya menurut kajian KPPK, ramai di kalangan pengetua sekolah mentadbir sekolah secara kuku besi, tanpa mengambil kira pandangan guru lain atau menjalankan dasar dan konsep pemuafakatan untuk sesuatu keputusan (Berita Harian, 15/06/1998). Pengetua sekolah mengasingkan diri tanpa bercampur gaul atau beramah mesra dengan guru bawahannya menyebabkan mereka lebih banyak mengambil keputusan bersendirian. Sedangkan Ong (1995) menemui sekiranya pengetua sekolah mentadbir guru dengan kuasa, komitmen guru akan merosot. Pengetua sekolah perlulah bertindak bijaksana dalam kepemimpinan mereka. Mereka perlu menjadi teladan kepada guru bawahannya dengan cara memasuki kelas mengajar apabila tiba waktunya, bersama-sama guru dan muridnya di padang, dewan dan pentas pada waktu ko-kurikulum (Berita Harian, 29/06/1991). Pertimbangan yang adil dalam penilaian prestasi guru juga amat penting, jika tidak sesetengah guru yang kecewa atau tidak mendapat sanjungan daripada pengetua sekolah akan mengutuk profesion mereka sendiri (Berita Harian, 12/11/1997). Kejayaan memotivasikan guru dianggap penting kerana guru adalah penggerak usaha pelajar ke arah kecemerlangan akademik. Hampir semua pengetua sekolah yang diberi anugerah cemerlang menjelaskan kerjasama guru dan pelajar adalah asas kejayaan sekolah (Berita Harian, 26/02/2002).

Sungguhpun tugas pengetua sekolah kelihatan amat mencabar dan kompleks untuk dikuasai namun penemuan kajian yang dijalankan oleh Universiti Islam Antarabangsa (UIA) yang bertajuk 'Faktor-faktor yang menyumbangkan kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah' mengenalpasti tingkat prestasi pengurusan pengetua sekolah, boleh meningkat, menurun atau kekal pada tahap lama. Kajian UIA menemui pengetua sekolah cemerlang adalah pengetua yang mempunyai kecekapan, kecekalan, ketegasan, kekuatan serta keselarasan pengurusan dan pentadbiran manakala

pengetua sekolah lembap hanya mengekalkan *statuo-quo* dan tidak menyahut cabaran bagi melaksanakan langkah yang berinovasi sebaliknya hanya mengekalkan keadaan statik dalam semua aspek persekolahan sehingga jika ia tidak dikawal akan menyebabkan kemajuan sekolah dan tahap pencapaian pelajarinya semakin buruk (Berita Harian, 09/08/2001). KPM sendiri mengiktiraf kecemerlangan pengetua sekolah dengan menghadiahkan anugerah berprestij Pengetua Cemerlang (Kanan) pada setiap tahun sejak tahun 1994 sehingga kini (Berita Harian, 29/04/2002).

Akhirnya ditegaskan kajian ini berdasarkan penemuan Swieringa dan Moncur (1975), William et al (1990) dan Macintosh dan William (1992) mengemukakan perlakuan pembelanjawan sebagai pembolehubah penelah (*predictor*). Kajian ini menyarankan sikap dan tindakan pengetua sekolah yang dilakukan sebagai satu kelaziman, akibat daripada kegunaan belanjawan dijangka berupaya menjelaskan tingkat pencapaian mereka dalam kelulusan akademik pelajar, kecekapan pentadbiran, tahap kehadiran dan disiplin pelajar dan tanggapan masyarakat terhadap sekolah. Hubungan tersebut mungkin diperkuatkan oleh penghayatan atau ikatan emosi pengetua sekolah terhadap organisasi dan kerelaan menambah usaha kerana penghargaan mereka terhadap nilai dan matlamat organisasi. Hubungan tersebut mungkin juga diperlemahkan oleh kecenderungan pengetua sekolah untuk kekal dalam organisasi berdasarkan pertimbangan terhadap kos atau pengorbanan yang terpaksa ditanggung sekiranya tidak menyambung pekerjaan yang sedia ada. Sebagai kesimpulan, soalan kajian yang bakal dijawab dalam kajian ini adalah, adakah perlakuan pembelanjawan berupaya meningkatkan prestasi pengurusan, dan adakah hubungan tersebut perlu mengambilkira tingkat-tingkat komitmen afektif dan komitmen kesinambungan.

### 1.3 Tujuan Kajian

Tujuan secara umum kajian ini untuk menerangkan sama ada perlakuan pembelanjawan dan komitmen organisasi berupaya menjelaskan prestasi pengurusan.

Objektif khusus kajian ini adalah untuk menentukan : -

1. Sejauhmanakah hubungan antara perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah dengan prestasi pengurusan?.
2. Dimensi perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah yang manakah mempunyai hubungan paling kuat dengan prestasi pengurusan?.
3. Adakah konteks hubungan perlakuan pembelanjawan dengan prestasi pengurusan tersebut, perlu mengambilkira kesan daripada tingkat-tingkat komitmen organisasi?.
4. Komponen komitmen organisasi yang manakah, paling kuat memberi kesan terhadap hubungan perlakuan pembelanjawan dengan prestasi pengurusan?.

### 1.4 Sumbangan Kajian

Kajian ini bertujuan menyumbang dengan cara memperlengkapkan satu rangkakerja kawalan belanjawan dalam sesebuah organisasi. Perbincangan akan dibahagikan kepada dua kategori iaitu : -

#### 1.4.1 Sumbangan Teoritikal

Kajian ini menyumbang dari segi teoritikal dalam perkara-perkara berikut : -

1. Menambah bukti hubungan perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan dalam sektor awam.
2. Memperkenalkan komitmen organisasi dua dimensi komitmen afektif dan komitmen kesinambungan ke dalam kajian perakaunan.

3. Menambah bukti peranan komitmen organisasi sebagai pemoderat hubungan penyertaan dalam penyusunan belanjawan dan prestasi pengurusan.
4. Memperkenalkan peranan komitmen organisasi sebagai pemoderat hubungan dimensi-dimensi perlakuan pembelanjawan iaitu perhatian peribadi terhadap belanjawan, penilaian berasaskan belanjawan dan manipulasi belanjawan yang terjadi secara serentak dengan prestasi pengurusan.

#### 1.4.2 Sumbangan Organisasi

Sehubungan dengan itu kajian ini membantu organisasi dari segi yang berikut: -

1. Memberikan bukti empirik sama ada prestasi pengurusan boleh dipertingkatkan oleh perlakuan pembelanjawan mereka. Memberikan bukti empirik sama ada komitmen organisasi berperanan menguatkan atau melemahkan hubungan perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan.
2. Sekiranya prestasi pengurusan boleh dipertingkatkan, maka KPM perlu memikirkan pendekatan yang wajar bagi meningkatkan perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah. Sekiranya komitmen organisasi menguatkan hubungan tersebut, maka KPM perlu memikirkan satu pendekatan yang sesuai perlu bagi meningkatkan komitmen organisasi pengetua sekolah.

### 1.5 Susunan Tesis

Bahagian kedua akan menyemak semula karya lalu yang berkaitan dengan persoalan-persoalan kajian. Bahagian ketiga pula akan membincangkan rangkakerja konseptual dan pembentukan hipotesis-hipotesis kajian. Bahagian keempat membincangkan metodologi dan rangka kajian yang akan digunakan. Bahagian kelima pula akan melaporkan

penemuan-penemuan kajian ini. Bahagian keenam pula akan melaporkan perbincangan terhadap penemuan-penemuan, ringkasan, implikasi dan kesimpulan kajian ini.

## **BAHAGIAN II**

### **SOROTAN KARYA**

#### **2.0 Pengenalan**

Bahagian ini akan membincangkan dan mengulas dua perkara utama berkaitan dengan kajian perlakuan pembelanjawan:

1. Sorotan karya ini akan meneliti dan mengenalpasti dimensi-dimensi perlakuan pembelanjawan. Ulasan ini juga akan cuba menentukan definisi, konsep dan mengenalpasti kepentingan perlakuan pembelanjawan dalam mempengaruhi prestasi pengurusan;
2. Sorotan karya ini akan meneliti dan mengenalpasti dimensi-dimensi komitmen organisasi. Ulasan ini juga akan cuba menentukan definisi, konsep dan mengenalpasti kepentingan komitmen organisasi sebagai pembolehubah pemoderat yang meninggalkan impak terhadap hubungan antara perlakuan pembelanjawan dan prestasi pengurusan.

#### **2.1 Perlakuan Pembelanjawan: Konsep dan Definisi**

Konsep perlakuan pembelanjawan ini telah ditakrifkan sebagai sikap, tindakan pengurus dan interaksi sesama pengurus, yang dilakukan mengikut asas kebiasaan, kesan daripada kegunaan belanjawan sebagai alat kawalan (Swieringa dan Moncur, 1972, 1975; Bruns dan Waterhouse, 1975; Merchant, 1981, 1984; William et al., 1990; Macintosh dan Williams, 1992).

Belanjawan sering digambarkan sebagai satu set kaedah dan prosedur teknikal yang bersifat pasti secara relatif. Belanjawan dianggap sebagai salah satu alat kawalan organisasi yang penting selain daripada struktur organisasi, sistem penggajian, peraturan

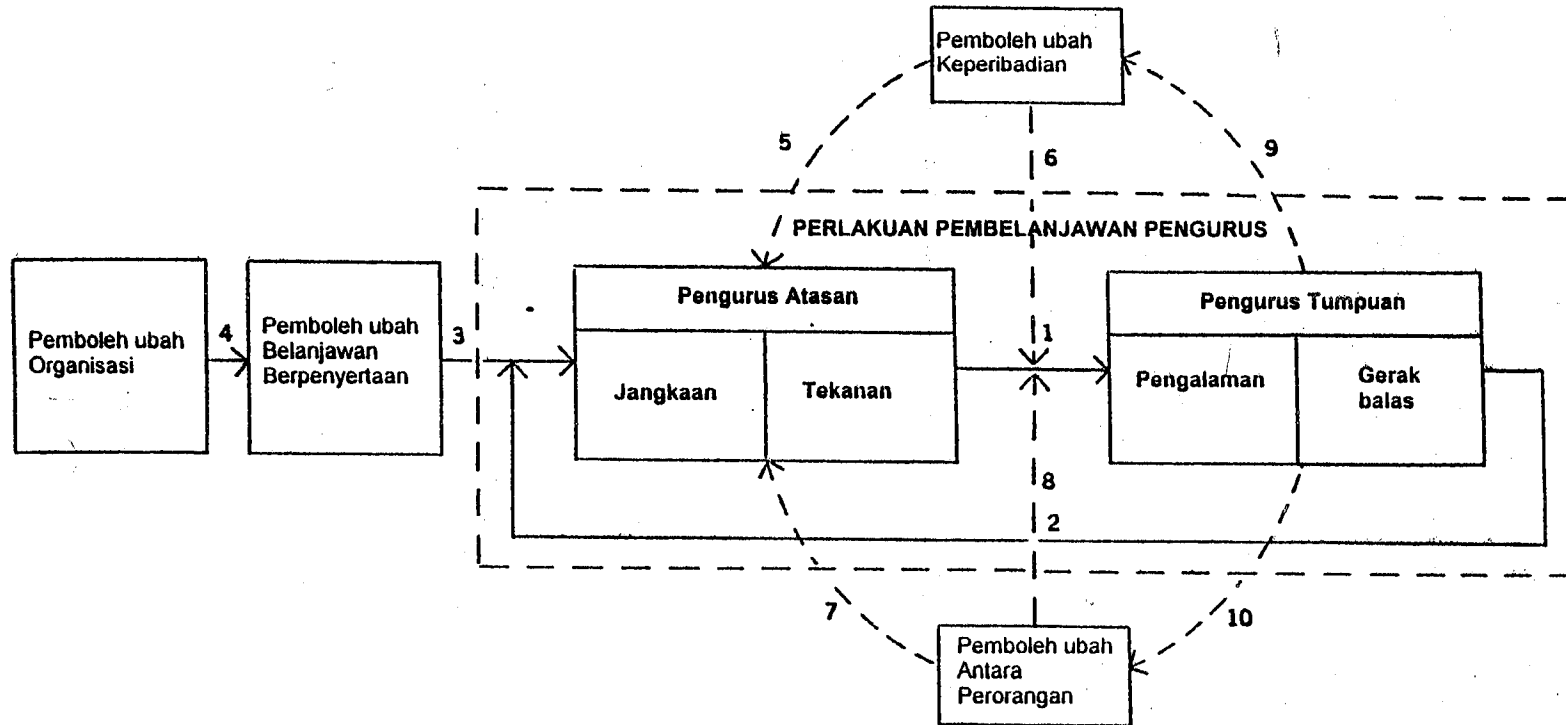


dan manual kerja dan sebagainya. Cara kegunaan belanjawan dalam syarikat tergambar melalui manual kerja, deskripsi kerja, carta aliran, memorandum, dan lain-lain lagi. Sehubungan dengan itu, Swieringa dan Moncur (1975) telah menimbulkan persoalan bagaimana kaedah dan prosedur belanjawan ini secara praktisnya mempengaruhi perlakuan manusia dalam organisasi serta seterusnya prestasi kerja.

Swieringa dan Moncur (1975) dalam mencari jawapan mengenai mekanisme kegunaan belanjawan oleh syarikat menimbulkan perlakuan pembelanjawan pengurus individu yang tertentu, telah meminjam satu model organisasi iaitu model peranan yang diperkenalkan oleh Kahn, Wolfe, Quinn dan Snoek (1964). Berdasarkan model ini, kedudukan pengurus tumpuan dikesan sebagai berada di dalam satu set perlakuan hubungan yang terjadi di dalam organisasi yang mana terjalin terus-menerus. Swieringa dan Moncur (1975) menjelaskan pembentukan perlakuan pembelanjawan pengurus individu adalah menerusi model episod peranan. Model episod peranan menghuraikan konteks hubungan antara pengurus tumpuan dengan pengurus atasannya. Sebelum itu hubungan tersebut dipengaruhi oleh tingkat dan bentuk penyertaan belanjawan yang diterima dan dipakai sesebuah organisasi. Akhir sekali pembolehubah pemoderat yang terdiri daripada pemboleh-pembolehubah organisasi, *interpersonal* dan keperibadian turut mempengaruhi perlakuan pembelanjawan secara tidak langsung.

Swieringa dan Moncur (1975) akhirnya menghasilkan satu model teoritikal yang dapat menerangkan kewujudan perlakuan pembelanjawan pengurus individu. Kajian ini akan mengulang logik dan huraian Swieringa dan Moncur (1975) bagi menerangkan perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah. (lihat Rajah 2.1).

**Rajah 2.1: Model Perlakuan Pembelanjawan (Disalin semula daripada Swirienga dan Moncur (1975))**



Anak panah 1 menyarankan perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah dipengaruhi oleh permintaan yang diletakkan oleh pegawai pendidikan daerah. Anak panah 2 menyarankan pengharapan yang diletak oleh pegawai pendidikan daerah terhadap pengetua sekolah dipengaruhi oleh perlakuan sebenar diri pengetua itu sendiri. Anak panah 3 menyarankan isi pengharapan yang diletak oleh pegawai pendidikan daerah terhadap perlakuan pembelanjawan pengetua sekolah ditentukan oleh ciri-ciri pembelanjawan berpenyertaan. Anak panah 4 pula menyarankan pembelanjawan berpenyertaan dipengaruhi oleh ciri-ciri organisasi. Selanjutnya anak panah 5, 6 dan 9 menyarankan pembolehubah personaliti dan anak panah 7, 8 dan 9 menyarankan pembolehubah *interpersonal* mungkin mencelahi hubungan antara pengharapan dan gerakbalas. Oleh itu kajian ini menanggapi gerakbalas perlakuan berhubung belanjawan yang diberikan oleh pengetua sekolah sebagai responden kajian adalah hasil daripada mereka telah melalui proses seperti dalam model perlakuan pembelanjawan Swieringa dan Moncur (1975).

Selanjutnya Swieringa dan Moncur (1975) mengenalpasti tiga belas dimensi perlakuan pembelanjawan. seperti penilaian melalui pengurus atasan dan pengurus bawahan, tindakan yang berpunca daripada belanjawan dijangka terbabas, tanggungjawab bagi memenuhi belanjawan, penjelasan varians belanjawan yang disyaratkan, interaksi dengan pengurus atasan, kebergunaan belanjawan, keboleh terimaan kaedah, pengaruh dalam penyusunan belanjawan, perhatian peribadi terhadap pembelanjawan, penglibatan dalam pembelanjawan, sikap bersuara berhubung belanjawan, interaksi dengan rakan-rakan sekerja dan jabatan kewangan, dan masa yang dituntut bagi pembelanjawan.

Argyris (1952) mengenalpasti tekanan yang berlebihan terhadap pekerja menyebabkan *counter-productive* kepada pengeluaran. Beliau menemui belanjawan

boleh digunakan sebagai alat untuk memaksa (*induce*), merangsang, menyelesaikan masalah dan merealisasikan perubahan. Sungguhpun begitu, menurut beliau terdapat tiga faktor yang menimbulkan perasaan tekanan belanjawan iaitu kecenderungan penyelia mengerah mereka secara berterusan, menaikkan standard ke tahap yang lebih sukar setiap kali standard itu dicapai, dan sikap tidak bertolak ansur terhadap dokumen belanjawan yang gagal memuatkan sebab bagi varians belanjawan. Sebagai akibat tercetuslah konflik semulajadi di kalangan pekerja bawahan seperti kemarahan, sikap bermusuhan dan serangan liar pekerja terhadap organisasi yang mana boleh mengakibatkan pengeluaran menurun.

Hofstede (1968) mengkaji peranan penekanan belanjawan dalam penilaian prestasi dalam enam buah kilang di Belanda. Menurut Hofstede, kekerapan hubungan berkaitan keputusan belanjawan, tingkat keputusan belanjawan digunakan dalam penilaian prestasi dan fokus terhadap kegagalan memberikan penjelasan mengenai varians belanjawan juga meningkatkan tekanan kerja. Beliau menemui komen ketua yang berkesedaran kos mengenai keputusan negatif, ditafsir oleh pengurus bawahan lebih sebagai hukuman daripada pembetulan, sehingga membawa perasaan tekanan yang tinggi dan merendahkan kepuasan kerja. Kenis (1979) menemui penilaian penghukum (*punitive*) merendahkan prestasi pengurusan. Hofstede (1968) menemui sedikit tekanan mempunyai kesan yang baik.

Argyris (1952) mencadangkan penyelia menyertai dalam bentuk yang tulen sebagai jalan keluar mengatasi kemelut pihak kewangan bersikap keterlaluan dalam meletakkan kejayaan diri sendiri sebagai bergantung terhadap keupayaan mengesan dan melaporkan kegagalan orang lain. Sejak itu kajian mengenai penyertaan banyak dilakukan dalam penulisan perakaunan dan teori pengurusan, dengan kepercayaan

peningkatan penyertaan akan meninggikan inisiatif, semangat dan prestasi pekerja.

Kajian-kajian selanjutnya menyerlahkan bahawa penyertaan dalam penyusunan belanjawan mungkin mempunyai pengaruh yang mendalam terhadap daya pengeluaran organisasi yang bersifat ekonomi-teknikal (Dunbar, 1971; Cherrington dan Cherrington, 1973; Kenis, 1979; Brownell, 1981, 1982b).

Berhubung dengan faedah penyertaan Argyris menyatakan, "... sasaran lebih senang diterima jika anggota kumpulan boleh bersama-sama dalam kumpulan, bebas membincangkan pendapat mereka mengenai sasaran ini, mengambil bahagian menentukan langkah-langkah cara mana sasaran ini akan dicapai". Manakala Dunbar (1971) pula menyatakan bagaimana sistem belanjawan mempengaruhi perlakuan dengan menyebut, "penyertaan mungkin memastikan bahawa sasaran tidak terlalu jauh ke depan yang mana ia tidak diterima oleh individu yang diberi peruntukan manakala penglibatan ego yang dihasilkan melalui perbincangan, beserta dengan penentuan masa sasaran, mungkin membawa kepada lebih penerimaan sasaran".

Walau bagaimanapun pembelanjawan berpenyertaan telah menerima kritikan. Menurut para pengkaji penyertaan dalam penyusunan belanjawan mencipta kesan sampingan negatif iaitu pengenduran belanjawan (Onsi, 1973; Govindarajan 1986; Nouri dan Parker, 1996). Lowe dan Shaw (1968) menemui pengenduran di kalangan pengurus jualan sebagai tindak balas terhadap sistem ganjaran berasaskan-belanjawan firma. Pengenduran belanjawan umumnya menyebabkan prestasi pengurusan (motivasi) lambat laun menjadi lebih rendah (Murray, 1990). Becker dan Green (1962) mengkritik pembelanjawan berpenyertaan dengan menyatakan penyertaan bukanlah penawar sebaliknya penyertaan harus tertakluk kepada kerjasama kumpulan.